

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**PROPOSTA DE CONTROLES VOLTADOS À GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DE
UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS**

DANILO MONDARDO

DANILO MONDARDO

**PROPOSTA DE CONTROLES VOLTADOS À GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DE
UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.


FLORIANÓPOLIS


2002


TERMO DE APROVAÇÃO**DANILO MONDARDO****PROPOSTA DE CONTROLES VOLTADOS À GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO DE
UM POSTO DE COBUSTÍVEIS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de ...10,0..., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Compuseram a banca:


Prof.^a Ilse Maria Beuren, Dra
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída.....10,0.....


Prof. Luiz Alberton, M.Sc
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída.....9,94.....


Prof. Vladimir Arthur Fey, M.Sc
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC
Nota atribuída.....9,64.....

Florianópolis, agosto de 2002


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.
Coordenador de Monografia do CCN

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me deu forças e coragem para prosseguir nos momentos difíceis.

Aos meus pais, dos quais recebi o dom mais precioso do universo: a vida. E por todo o amor, a educação, a confiança e o apoio que eles nunca deixaram de dar.

Aos meus amigos que compartilharam minhas alegrias e os meus sofrimentos, sempre ao meu lado, e que tanto contribuíram para a execução deste trabalho.

À professora Ilse Maria Beuren, que com sua experiência e capacidade me orientou na execução desta monografia.

Aos professores do curso, que muito contribuíram para minha formação acadêmica; à direção do Departamento de Ciências Contábeis; e à coordenação do curso.

E, por último, um agradecimento a todos que de alguma maneira contribuíram para a consecução da presente monografia.

SUMÁRIO

RESUMO.....	VII
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA	2
1.4 METODOLOGIA.....	3
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
2.1 CONCEITOS DE CAPITAL DE GIRO	6
2.2 ASPECTOS DETERMINANTES DA ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO.....	9
2.3 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	12
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	16
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	16
3.2 FORMAS DE CONTROLE DE CONTAS A PAGAR, A RECEBER E ESTOQUES NA EMPRESA.....	17
3.2.1 Contas a pagar	17
3.2.2 Contas a receber	18
3.2.3 Controle de estoque	21
3.3 FORMAS PADRONIZADAS DE ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA.....	24
3.3.1 Fluxo de caixa	24
3.3.2 Política de crédito	26
3.4 FORMAS ALTERNATIVAS DE CONTROLES DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO .	29
3.4.1 Análise de indicadores econômicos-financeiros por índices	30
3.4.1.1 Índice de Liquidez Imediata	30
3.4.1.2 Índice de Liquidez Seca.....	31
3.4.1.3 Índice de Liquidez Corrente	31
3.4.1.4 Índice de Liquidez Total.....	32
3.4.1.5 Solvência Geral.....	32
3.4.1.6 Endividamento.....	33

3.4.2 Ponto de equilíbrio	34
3.4.3 Fluxo de caixa projetado.....	36
4 CONCLUSÕES E RECOMENDACÕES	39
REFERÊNCIAS	41

RESUMO

A administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões que afetam diretamente a liquidez da empresa, tornando-se fator determinante para a continuidade das atividades empresariais, a fim de buscar a otimização dos resultados globais. Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em propor um conjunto de controles voltados à gestão do capital de giro de um posto de combustíveis. No primeiro capítulo, apresenta-se a exposição do tema e problema, definição dos objetivos, a justificativa, a metodologia e a organização do estudo. O segundo capítulo contempla a revisão bibliográfica relativa aos assuntos relacionados com o tema da pesquisa, a saber: conceitos de capital de giro, aspectos determinantes da análise do capital de giro e necessidade de capital de giro. No terceiro capítulo, aborda-se o estudo de caso, onde foi realizado um levantamento de dados. Para a execução da parte empírica do trabalho, foi efetuado um estudo de caso do Auto Posto Mondardo Ltda. A partir da revisão bibliográfica e do estudo de caso, elaborou-se uma proposta de um conjunto de controles de gestão para a empresa investigada. Assim, conclui-se que todas as atividades relacionadas à gestão do capital de giro da empresa devem ser constantemente supervisionadas, para que sejam tomadas as decisões corretas em tempo hábil, a fim de aumentar a liquidez e maximizar os seus resultados.

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo busca proporcionar uma visualização geral do conteúdo do trabalho neste sentido descreve o tema e o problema, os objetivos, a justificativa, a metodologia e a organização do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No mercado atual, onde a concorrência é acirrada, as organizações devem ter competência para atender as necessidades de seus clientes. Vale ressaltar que os clientes são hoje muito mais exigentes que em épocas passadas, visto que possuem melhores parâmetros de comparação e muito mais consciência de seus direitos.

Por sua vez, empresas são constituídas com a intenção de perdurar no tempo, essa duração, em princípio infinita, faz surgir a necessidade de um controle periódico do seu patrimônio. Por este motivo é que devem ser efetuadas constantemente análises da situação financeira da empresa, para que sejam tomadas as decisões corretas em tempo hábil.

Neste sentido, Assaf Neto e Silva (1997:21) citam que:

É importante que se registre que a gestão de uma empresa é um processo bastante dinâmico, requisitando um sistema de informações gerenciais objetivo e intuitivo. Não é suficiente conhecer somente as durações das fases operacionais da empresa para chegar-se às suas efetivas necessidades de financiamento e ao montante ideal de capital de giro. A demanda por financiamento para capital de giro precisa estar vinculada a algum parâmetro que a transforme, em valores monetários.

A administração do capital de giro envolve processo contínuo de tomada de decisões, que afetam diretamente a liquidez da empresa, tornando-se fator determinante para a continuidade das atividades empresariais.

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas. A definição do montante do capital de giro é uma tarefa com sensíveis repercussões sobre o sucesso dos negócios, exercendo influência sobre a liquidez e a rentabilidade das empresas. A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa.

A variável Necessidade Líquida de Capital de Giro constitui-se numa das principais determinantes da situação financeira das empresas. O seu valor revela o nível de recursos

necessários para manter o giro dos negócios, sendo que as mutações no capital de giro dão uma base aproximada da capacidade da empresa pagar seus débitos à medida que vencerem.

Diante do exposto, esta pesquisa procura responder a seguinte questão problema: *Quais os controles que podem auxiliar na gestão do capital de giro de um posto de combustíveis?*

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral propor um conjunto de controles voltados à gestão do capital de giro de um posto de combustíveis.

Para atingir o objetivo geral tem-se como objetivos específicos os seguintes:

- identificar formas de controle de contas a pagar, a receber e estoques;
- verificar formas padronizadas de análise do capital de giro; e
- investigar formas alternativas de controles de gestão do capital de giro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A análise de investimentos e financiamento do capital de giro é de grande utilidade gerencial para as empresas, independentemente de seu porte. Através desta análise pode-se avaliar a capacidade de administração do capital de giro por parte da empresa. Proporciona ao gestor condições de planejar suas atividades de captação e aplicação de recursos financeiros.

Um adequado sistema de informações contábeis é fundamental para prever e analisar com precisão o reflexo que as decisões das diversas áreas da empresa causam sobre os fluxos financeiros, favorecendo, assim, o alcance do objetivo de liquidez.

Assaf Neto e Silva (1997:14) afirmam que “a área financeira promoveu nas últimas décadas notável evolução teórica em seus conceitos, absorvendo o processo decisório das empresas significativa melhoria de qualidade técnica”.

Grande parte dos esforços do administrador financeiro são direcionadas para a resolução de problemas de capital de giro, tais como gerenciamento de contas a receber, a pagar, formação e financiamento de estoques e administração de *saldos* de caixa. O processo operacional de compra, de estocagem, de venda, necessita de recursos financeiros contínuos.

Assim, a abordagem da necessidade do capital de giro é fundamental para o controle e recuperação da lucratividade da empresa, visando recompor o seu fluxo de caixa. Essa medida possui um caráter dinâmico em relação às medidas financeiras convencionais. Além disso, proporciona uma avaliação mais analítica da posição financeira da empresa, pois a abordagem de necessidade da capital do giro permite que se identifique o volume de investimento operacional em giro adequado ao seu equilíbrio financeiro.

Não obstante, a pesquisa de campo auxilia no entendimento de como um posto de combustíveis utiliza as técnicas de gestão do capital de giro. Sua identificação, seguida de uma proposta de um conjunto de controles voltados à gestão do capital de giro, pode auxiliar na melhoria da gestão da empresa investigada.

O aprofundamento do estudo do tema abordado tem como consequência um acréscimo do conhecimento já existente. Assim sendo, observa-se o grau de importância da pesquisa na vida acadêmica.

1.4 METODOLOGIA

Uma monografia caracteriza-se como uma atividade de pesquisa científica, utilizando-se de uma metodologia para a sua elaboração. Segundo Salvador (1981:13), “os próprios trabalhos de pesquisa são recursos didáticos de formação: interessa mais o processo de investigação do que os possíveis resultados”.

De acordo com Gil (1994:43), “pode-se definir pesquisa como o processo formal de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

O processo de investigação requer a delimitação do tema. Inácio Filho (1994:39) cita que, “para a escolha de um tema ou assunto deve-se levar em conta a sua originalidade, importância e viabilidade. E o mesmo poderá surgir em diversas situações”.

O que impulsiona o levantamento de dados de uma pesquisa é o fato de se desejar transmitir um resultado final de uma reflexão sobre o tema abordado. No presente caso, que traz como problema quais os métodos de controle que podem auxiliar na gestão do capital de giro de um posto de combustíveis, o que se deseja com a pesquisa nesta área é propor um conjunto de controles voltados à gestão do capital de giro.

Neste sentido, além da revisão bibliográfica sobre o tema, foi realizado um levantamento de dados da empresa em análise. Para a execução da parte empírica do trabalho, que consiste na aplicação da teoria, foi efetuado um estudo de caso do Auto Posto Mondardo Ltda.

Para Gil (1994:78), o “estudo de caso é caracterizado pelo estado profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

No intuito de alcançar o objetivo de propor um conjunto de controles voltados à gestão do capital de giro de um posto de combustíveis, várias são as etapas a serem cumpridas.

Inicialmente, foi coletado e analisado o material bibliográfico a respeito do tema. Em seguida fez-se uma leitura deste material, buscando selecionar o que se considerou apropriado ao desenvolvimento do trabalho. Depois de selecionado, o material bibliográfico serviu de base para a execução da pesquisa.

Com relação ao estudo de caso, foi analisado como a empresa controla suas contas a receber, a pagar, se utiliza algum método de controle de estoque, se apura o fluxo de caixa.

Como limitações da pesquisa, vale ressaltar que a pesquisa bibliográfica pode eventualmente conter posições que não são da concordância de todos. Isso pode acontecer porque normalmente ocorrem divergências entre as diversas correntes que se dedicam ao estudo de um mesmo assunto.

Na aplicação da teoria em um caso prático, algumas suposições tiveram que ser feitas, já que as demonstrações financeiras da empresa não apresentam algumas informações analíticas que proporcionariam um melhor desenvolvimento desta parte do trabalho.

No que diz respeito aos itens do ativo circulante, foram analisados apenas os principais, ou seja, caixa, estoques e duplicatas a receber. Com relação ao passivo circulante não foi analisado nenhum item individualmente.

Além disso, para fins deste estudo, foram desconsideradas as características do capital de giro relacionados com o ambiente externo, como fatores econômicos, entre outros.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, onde são apresentados o tema e o problema da pesquisa, os objetivos a serem alcançados, a justificativa do estudo, a metodologia utilizada na elaboração desta monografia e a organização do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica relacionada a conceitos de capital de giro, aos aspectos determinantes da análise do capital de giro e, por fim, a necessidade de capital de giro.

O terceiro capítulo refere-se ao estudo de caso a que se propõe este trabalho. Primeiramente foi apresentada a empresa. Depois foram analisados, de forma empírica, cada um dos objetivos específicos que foram propostos no primeiro capítulo desta monografia.

O quarto capítulo apresenta as conclusões do estudo e as recomendações para futuros trabalhos sobre o tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo está dividido em três seções, que abordam a teoria que cerca o tema em estudo. Na primeira seção são expostos conceitos pertinentes a administração do capital de giro. Na segunda aborda-se os aspectos determinantes de sua análise. Por fim, a terceira seção trata da necessidade de capital de giro.

2.1 CONCEITOS DE CAPITAL DE GIRO

Entender o capital de giro e como saber usá-lo é necessário para que empresas cresçam e se mantenham estabilizadas dentro da concorrência. Saber planejar e administrar bem o capital de giro culminará em sucesso, se não a curto prazo, mas a longo prazo, certamente. É importante conhecer estratégias de planejamento de capital de giro, pois assim a empresa crescerá e terá continuidade.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:14), “o termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano”.

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos. Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.

Vários são os autores que conceituam capital de giro. Martins e Assaf Neto (1985: 276-277) afirmam que, “o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional, o qual engloba (...) as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matérias-primas até a venda e o recebimento dos produtos elaborados”.

Em uma empresa comercial, o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar desde a compra até a venda e recebimento dos produtos.

O ciclo operacional varia em função do setor de atividade e das características de atuação da empresa. Inúmeras empresas têm ciclo operacional com prazo inferior a um ano. Entende-se, nestas situações, que o ciclo operacional se repete várias vezes no ano, evidenciando maior giro (rotação) para os investimentos operacionais.

O comércio, além de ter por finalidade a circulação de bens e serviços, tem também um sentido econômico, uma vez que consiste de toda a atividade destinada à interposição entre produtores e consumidores para efetivar e auxiliar a troca de bens, isto é, compreende também a intermediação.

Bernardi (1998:98) diz que “toda e qualquer atividade exercida por prática de atos de comércio é considerada comercial, o que envolve troca, permuta, intermediação, entre o produtor e o consumidor, com o objetivo de lucro”.

Verifica-se a importância do comércio na vida do homem. Pois, é essencial sua existência para a distribuição e circulação da riqueza de um país. Também faz-se necessário destacar duas formas distintas de realizar o comércio: o atacado e o varejo. O atacado trabalha em grandes quantidades, compradas e vendidas com o propósito de atender o varejo. Já o varejo tem como cliente o consumidor final, vendendo em menor quantidade.

Cobra (1993:304) aduz que “a função do varejo é realizar a venda de produto e/ou serviços a consumidores finais. Como elo de ligação entre a produção e o consumo, o varejista desempenha importante papel na sociedade moderna. De um lado, ajuda a escoar a produção dos fabricantes, de outro, ajuda as pessoas a realizarem sonhos através da posse de produtos”.

Para desempenhar a função do varejo, torna-se necessário, que a empresa disponha de recursos financeiros suficientes para cobrir os gastos que incorrer no ciclo operacional dos produtos.

O capital de giro é constituído dos recursos financeiros desembolsados pela empresa para pagamento dos gastos diretamente aplicados no ciclo operacional dos produtos que, em determinado momento, se encontram em alguma das fases deste ciclo, como compras, estoques ou vendas. São recursos financeiros desembolsados, mas ainda não recebidos.

Segundo Braga (1992:81), “em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes”.

Entre as dificuldades enfrentadas pelas empresas na administração do capital de giro, está a inadimplência de seus clientes. Esta pode ser decorrente do quadro econômico geral do país ou de fatores pelos quais a empresa é responsável. No primeiro caso, contração geral da atividade econômica e a conseqüente diminuição da renda das pessoas tende a aumentar a inadimplência. Quando esta ocorre de práticas de crédito inadequadas, estabelecidas pela empresa, a solução viável seria dar mais atenção a qualidade das vendas em geral do que ao

volume das mesmas. A fixação de um prazo menor de pagamento concedido aos clientes também seria uma atitude recomendável.

Porém, deve-se observar, conforme Matarazzo (1998:323), “que os prazos concedidos aos clientes são uma questão de mercado e não uma decisão unilateral da empresa, que é obrigada a adotar determinado prazo, com certa margem de manobra, e não escolher o prazo ideal (teoricamente igual a zero, ou seja, idealmente as vendas seriam a vista)”.

A gestão de uma empresa é um processo bastante dinâmico, requisitando um sistema de informações gerenciais objetivo e tempestivo. Não é suficiente conhecer somente a duração das fases operacionais da empresa para chegar-se a suas efetivas necessidades de financiamento e ao montante ideal de capital de giro. A demanda por financiamento de capital de giro precisa ser vinculada a algum parâmetro que a transforme, sempre que necessário, em valores monetários.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:15), “o capital de giro, por sua vez, pode ser segmentado em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal)”. O capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. O capital de giro variável, por sua vez, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente, por compras antecipadas de estoques, maior morosidade no recebimento de clientes, recursos do disponível em trânsito, maiores vendas em certos meses do ano etc.

Martins e Assaf Neto (1987:279) afirmam ainda que, matematicamente, o capital de giro líquido pode ser determinado pelas seguintes expressões:

$$\text{CGL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Ou,

$$\text{CGL} = (\text{PL} + \text{PELP}) - (\text{AP} + \text{ARLP})$$

Onde:

CGL = Capital de Giro Líquido

AC = Ativo Circulante

PC = Passivo Circulante

PL = Patrimônio Líquido

PELP = Passivo Exigível a Longo Prazo

AP = Ativo Permanente

ARPL = Ativo Realizável a Longo Prazo.

O Capital de Giro Líquido – CGL, também conhecido como Capital Circulante Líquido – CCL, corresponde ao ativo circulante menos o passivo circulante. O valor do CCL também pode ser obtido pela diferença entre as contas não circulantes, ou seja, passivo não circulante (Exigível a Longo Prazo e Patrimônio Líquido) menos o ativo não circulante (Ativo Permanente e Realizável a Longo Prazo).

Gitman (1997:280) afirma que “as empresas com fluxos de caixa muito previsíveis podem operar com capital circulante negativo. No entanto, a grande maioria, das empresas precisa trabalhar com níveis positivos de capital circulante líquido para evitar problemas de liquidez, porque a maior parte das entradas e saídas de caixa não são sincronizadas, ou seja, não ocorrem simultaneamente”.

De acordo com Gitman (1997:280), “a incapacidade de confrontar recebimentos e pagamentos é que obriga as empresas a manterem fontes de recebimentos (ativos circulantes) em níveis superiores às fontes de desembolsos (passivos circulantes)”.

É preciso considerar que os ativos circulantes precisam de um certo tempo para se transformar em dinheiro e que existe a possibilidade desta transformação não ocorrer, por motivos alheios à vontade da empresa. Por outro lado, as dívidas de curto prazo da empresa precisam ser pagas independentemente da liquidez dos seus ativos circulantes.

2.2 ASPECTOS DETERMINANTES DA ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

Alguns aspectos devem ser observados no contexto da análise do capital de giro de uma empresa. O termo giro refere-se aos recursos correntes (curto prazo) da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo mínimo de um ano. Capital circulante é representado pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. O passivo circulante é representado pelas origens correntes, representadas geralmente pelos fornecedores, salários e encargos sociais, empréstimos e financiamentos.

Conforme Sanvicente (1993:127), “os ativos correntes representam um investimento indispensável para sustentar um dado volume de vendas. O seu retorno direto (...) é

tipicamente inferior ao do investimento em ativos fixos”. No entanto, esses ativos são fundamentais para a manutenção da liquidez da empresa. Existe, assim, um conflito entre dois objetivos básicos de todas as empresas: maximização dos seus índices de liquidez e maximização de rentabilidade sobre os seus ativos. Quanto mais recursos forem aplicados em ativos circulantes para manter a liquidez em um nível elevado, menos recursos sobrarão para aplicações em outros ativos com retorno financeiro mais atraente para a empresa.

A análise da liquidez envolve basicamente o conhecimento da capacidade financeira de uma empresa em liquidar seus diversos compromissos passivos nos prazos pactuados.

Para qualquer volume de atividade, quanto maior o montante de recursos aplicados em ativos correntes menor tende a ser a rentabilidade oferecida pelo investimento. De maneira inversa, um montante mais reduzido de recursos aplicados em ativos correntes, ou seja, mais recursos aplicados no imobilizado, contribui para uma maior rentabilidade da empresa.

De acordo com Gitman (1997:285-286), “o conflito entre liquidez e rentabilidade pode ser observado através do aumento ou redução do ativo circulante em relação ao ativo total da empresa”. Aumentando-se o ativo circulante em relação ao ativo total, provoca-se uma redução na lucratividade, porque via de regra, os ativos circulantes são menos rentáveis do que os ativos não circulantes. Em função deste aumento no ativo circulante, o grau de liquidez da empresa sofre uma elevação, diminuindo-se assim o risco da mesma tornar-se insolvente.

Reduzindo-se o ativo circulante em relação ao ativo total, provoca-se um aumento na lucratividade, porque elevam-se os ativos não circulantes que, via de regra, proporcionam um retorno superior ao gerado pelos ativos circulantes. Em virtude desta redução, o grau de liquidez da empresa sofre uma queda, aumentando assim o risco da mesma tornar-se insolvente.

Ressalta também que o conflito entre liquidez e rentabilidade pode ser verificado através de aumentos ou reduções no passivo circulante em relação ao total do ativo e do passivo da empresa. Portanto, este conflito também está presente na política de financiamento do capital de giro.

Martins e Assaf Neto (1987:290-292) aduzem que:

Em teoria, o custo de um crédito de longo prazo (empréstimos, financiamentos etc) é maior que o de curto prazo, devido ao fator risco envolvido no fator duração do empréstimo. Quanto maior for o prazo de concessão de um empréstimo, maior será seu custo, em razão do risco que o credor assume de não obter um retorno sobre o mesmo, condizente com as taxas correntes no mercado, durante o transcorrer deste empréstimo.

Tendo em vista que investimento em caixa representa perda de rentabilidade, a empresa deve ter um controle adequado sobre este item sem aumentar em nível indesejado, o risco. O principal instrumento deste controle é o fluxo de caixa, que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado tempo.

Uma empresa pode decidir minimizar o montante de seus investimentos em capital circulante como estratégia para reduzir seus custos, notadamente os provenientes de suas fontes de financiamento. Neste objetivo de cortar custos e promover maiores lucros, a unidade decisória envolve-se com o dilema risco-retorno cuja conciliação traz normalmente conflito ao processo decisório.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:22), “é aceito que quanto maior o Capital Circulante Líquido (CCL) mantido por uma empresa, mais ampla é sua folga financeira e menor seu risco de insolvência, ou seja, apresenta-se bastante estreita a relação entre capital de giro, folga financeira e insolvência”. De maneira inversa, um montante mais reduzido de CCL, ao mesmo tempo em que sacrifica a margem de segurança da empresa elevando seu risco de insolvência, contribui positivamente para a formação da rentabilidade do investimento ao restringir o volume de fundos imobilizados em ativos de menor rentabilidade.

A situação de liquidez de uma empresa é resultado da combinação de diversos fatores de caráter operacional e de decisões estratégicas tomadas por seus administradores. Para maioria das empresas a presença de um CCL positivo é básica a seus negócios, principalmente ao se constatar que as saídas de caixa (pagamentos) são eventos relativamente previsíveis, enquanto as entradas de caixa (recebimentos) são geralmente de difícil previsibilidade.

Gitman (1997:279) afirma que “os ativos circulantes devem ser administrados de forma eficiente, a fim de que seja mantida a liquidez da empresa, ao mesmo tempo em que se deve evitar que um desses ativos torne-se proporcionalmente muito superior aos demais dentro do ativo da empresa”.

A definição do nível ótimo de CCL passa, necessariamente, pelo dilema risco-retorno, sendo avaliada pelas características de atuação da empresa, suas expectativas futuras e grau de aversão ao risco.

Assaf Neto e Silva (1997:19) citam que “uma boa administração do capital de giro envolve imprimir alta rotação (giro) ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Este incremento de atividade no capital de giro proporciona, de forma favorável à

empresa, menor necessidade de imobilização de capital de giro circulante e conseqüentemente incentivo ao aumento da rentabilidade”.

Na consecução de seus negócios, a empresa busca sistematicamente a produção e venda de bens e serviços de maneira a produzir determinados resultados para satisfazer às expectativas de retorno de suas várias fontes de financiamento.

2.3 NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Saber o quanto a empresa necessita de capital para financiar o seu giro, ou seja, a sua Necessidade de Capital de Giro, é fundamental não só do ponto de vista financeiro, mas também como estratégias de financiamento, crescimento e lucratividade.

O conceito de necessidade de capital de giro é um elemento chave para a definição de estratégias empresariais. Segundo Matarazzo (1995:343), “a necessidade de capital de giro é a chave para a administração financeira da empresa”.

Certas estratégias, como a diversificação adotada pela empresa para aumentar as vendas e, conseqüentemente, aumentar o faturamento, afetam e mudam o perfil da necessidade de capital de giro.

Assaf Neto e Silva (1997:54) aduzem que:

Os ativos circulantes operacionais representam, em essência, os investimentos que a empresa deve efetuar em itens operacionais de giro, ou seja, em valores a receber (motivados por venda à prazo), estoques (determinados pela necessidade de estocagem) e despesas operacionais incorridas, porém de exercício seguinte. Subtraindo-se desse total os respectivos financiamentos operacionais (passivo de funcionamento), como fornecedores, salários e respectivos encargos sociais, impostos indiretos e taxas a pagar, obrigações que fundamentalmente compõem o passivo circulante operacional, chega-se ao valor do *ativo circulante operacional líquido*, que representa a efetiva *necessidade de investimento em capital de giro* – NIG – da empresa.

Os ativos circulantes operacionais devem manter coerência com o ciclo operacional da empresa, de forma que o volume dos investimentos nestes itens seja representativo de suas necessidades de investimento em capital de giro.

A Variável Necessidade Líquida de Capital de Giro - NLCDG constitui-se na principal determinante da situação financeira das empresas. O seu valor revela o nível de recursos necessários para manter o giro dos negócios. Portanto, é necessário um acompanhamento e

uma análise da necessidade líquida de capital de giro da empresa para saber-se da real situação financeira.

Para Olinquevitch e Santi Filho (1987:28), “a necessidade líquida de capital de giro (ou apenas necessidade de capital de giro) é representada pela diferença entre as aplicações de capital de giro e as fontes de capital de giro”. Explicam que calcula-se assim a necessidade líquida de capital de giro:

$$NLCDG = ACDG - FCDG$$

Onde:

NLCDG = Necessidade Líquida de Capital de Giro

ACDG = Aplicações de Capital de Giro

FCDG = Fontes de Capital de Giro.

Por aplicações de capital de giro entende-se o somatório dos saldos das contas: duplicatas a receber, estoques e despesas antecipadas, que são basicamente as contas do ativo circulante, mais alguma conta relacionada à atividade operacional da empresa. Se existir no ativo circulante mais alguma conta relacionada à atividade operacional, o saldo de tal conta também fará parte das aplicações de capital de giro.

Por fontes de capital de giro entende-se o somatório dos saldos da conta fornecedores e das obrigações fiscais e trabalhistas, que são contas do passivo circulante relacionadas à atividade da empresa.

Em relação ao ativo e passivo operacionais podem ocorrer as seguintes situações, de acordo com Matarazzo (1995:345):

a) as empresas que trabalham com o ativo circulante operacional maior que o passivo circulante operacional, possuem capital de giro líquido, para isso tiveram que buscar fontes adequadas de financiamento.

b) aquelas que apresentam ativo circulante operacional igual ao passivo circulante operacional, não possuem capital de giro líquido. Nestas condições, a empresa não precisa buscar recursos para financiar o giro de suas atividades.

c) as empresas que possuem ativo circulante operacional menor que o passivo circulante operacional, apresentam capital de giro líquido negativo. Neste caso, os financiamentos de curto prazo superam os investimentos de curto prazo da empresa.

A atividade operacional da empresa é composta de valores que mantém estreita relação com as atividades que atendem ao objetivo para o qual a empresa foi constituída.

Matarazzo (1995:343) diz que “o ativo circulante operacional (...) é o investimento que decorre automaticamente das atividades de compra / produção / estocagem / venda, enquanto o passivo circulante operacional (...) é o financiamento também automático, que decorre dessas atividades”. Pertencem ao ativo circulante ou ao passivo circulante operacional, as contas que mantêm relação direta com as operações da empresa.

A necessidade de capital de giro de uma empresa varia diretamente com o nível de operações. Se a empresa aumenta o seu volume de vendas, deve se preparar obtendo mais produtos em estoque. Para isso, a empresa necessitará de caixa disponível para efetuar os pagamentos das compras, se forem à vista. Se forem a crédito, espera-se um retorno maior dos clientes, tendo em vista o aumento das vendas.

Assaf Neto e Silva (1997:56) citam que “em suma, a necessidade de investimento em capital de giro depende fundamentalmente do volume de atividade (produção e vendas) da empresa e de seu ciclo financeiro, definido pelas características da natureza de seus negócios e sazonalidades, que determinam, os giros (rotações) das fases operacionais e os valores das contas cíclicas”.

As contas cíclicas são aquelas que estão sempre “girando” na empresa e que têm, portanto, reposição automática.

O dilema sempre existirá entre a manutenção de saldos excessivos em ativos circulantes, principalmente no caso de disponibilidades e estoques, o que ocasionaria maiores custos, menores riscos e exigiria maiores investimentos; e a manutenção de saldos menores nestes ativos, o que representaria investimentos e custos mais baixos, porém riscos mais elevados para a empresa.

Matarazzo (1995:344) explica que:

Dentro do ativo circulante são consideradas operacionais basicamente as contas clientes, estoques e despesas antecipadas (estas ultimas somente quando ligadas à atividade operacional da empresa), e dentro do passivo circulante são operacionais a conta fornecedores e algumas outras obrigações que mantêm relação direta com a atividade desempenhada pela empresa, tais como salários e encargos sociais a pagar, impostos a recolher, entre outras. Pelo lado do ativo circulante, não ligadas às atividades operacionais, as disponibilidades e as aplicações financeiras e pelo lado do passivo circulante, não dizem respeito às operações da empresa, os empréstimos bancários de curto prazo e as duplicatas descontadas.

Para financiar as necessidades de capital de giro, a empresa pode contar normalmente com o capital circulante próprio, empréstimos e financiamentos bancários de longo prazo, empréstimos bancários de curto prazo e duplicatas descontadas.

A composição da NIG possui uma parte estrutural, a qual é fixa a longo prazo e outra parte conjuntural, que reflete as sazonalidades temporárias devido a flutuações de venda, aumentos eventuais dos níveis de estoques para proteger de oscilações de fornecimentos, crises, reduções eventuais de demanda entre outros.

Brasil (1993:42) considera que “o ideal seria, que a parte fixa ou constante da NIG fosse financiada com os recursos do capital de giro (longo prazo) e a parte variável, com recursos de curto prazo”. Com isso, procura-se otimizar a captação de recursos de terceiros, pois numa economia estável os financiamentos de longo prazo são mais onerosos.

O gestor de uma empresa deve analisar, com base em informações de natureza econômica, o lucro proporcionado pelas diferentes alternativas de financiamento, uma vez que cada uma destas tem seu próprio custo.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:62), “para o estudo do investimento necessário em giro, mais especificamente, é importante avaliar como se comportam seus elementos, assim como as repercussões da estrutura de financiamento da empresa”.

Uma empresa que consegue honrar em dia seus compromissos com terceiros e que sabe investir em ativos que produzam um retorno econômico superior ao custo dos recursos captados, está no caminho de sucesso, garantindo sua continuidade, lucratividade e liquidez.

A importância de gerenciar o capital de giro é que este insere-se no contexto das decisões financeiras de curto prazo, envolvendo a administração de ativos e passivos circulantes. Toda empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro de maneira a garantir a sustentação de sua atividade operacional.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo faz-se a descrição e análise do estudo de caso, onde é apresentada uma proposta de controles voltados à gestão do capital de giro de um posto de combustíveis. Inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo. Na sequência, apresenta-se formas de controle de contas a pagar, a receber e estoques na empresa objeto de estudo. Em seguida, são explicitadas formas padronizadas de análise do capital de giro. Por fim, são discutidas formas alternativas de controle de gestão do capital de giro.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo de caso foi realizado em uma empresa varejista, do ramo de comércio de combustíveis, localizada na cidade de Nova Veneza, sul de Santa Catarina. A empresa escolhida foi o Auto Posto Mondardo Ltda, tendo como nome fantasia "Posto Mondardo".

Suas atividades iniciaram em 9 de setembro de 1997, na Rua dos Imigrantes, nº 115, centro de Nova Veneza/SC, a partir da iniciativa dos proprietários, Vânia Regina Nuernberg Mondardo e seu sócio Márcio Mondado que adquiriram o antigo Auto Posto Nuernberg Ltda.

A administração da empresa está sob a responsabilidade do sócio Márcio Mondardo. A empresa conta, ainda, com seis funcionários sendo um gerente e cinco frentistas. No que concerne ao sistema de informações, a empresa possui um sistema de informática que utiliza para gerenciar sua atividade operacional. Sua contabilidade é terceirizada, ficando a cargo de um escritório de contabilidade, situado nas proximidades da mesma.

A atividade comercial da empresa consiste na revenda de combustíveis e derivados de petróleo, basicamente: gasolina, óleo diesel, álcool, óleo lubrificante, filtros e acessórios (perfume, extintor, palhetas de pára-brisa, etc.).

Seus produtos são adquiridos, normalmente, na base de distribuição da Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga em Itajaí/SC. O pagamento das mercadorias compradas se dá à vista, quando obtém algum desconto, caso contrário, compra a prazo.

No que concerne às vendas, elas ocorrem de forma constante durante o ano. A opção de pagamento é tanto à vista como a prazo, sendo esta última mais expressiva. As

modalidades de recebimento das vendas aceitas pela empresa são: dinheiro (moeda), cheque ou cartão de crédito.

O horário de atendimento ao público ocorre das segundas às sextas-feiras das 06:00 às 21:00 horas, nos sábados até às 20:00 horas e nos domingos e feriados das 08:00 às 16:00 horas.

Suas atividades são desenvolvidas em um único ponto comercial, onde estão expostos todos seus produtos. Na parte da frente da empresa estão distribuídas as cinco bombas (2 de gasolina, 1 de álcool e 2 de óleo diesel); no fundo do terreno localiza-se 5 tanques de 15.000 litros cada, para o armazenamento dos combustíveis e no lado direito dos tanques encontra-se uma construção compostas de 5 salas, 3 no primeiro andar e as outras 2 no segundo andar. Na sala central do 1º andar funciona a mini loja da empresa, onde são comercializados os óleos lubrificantes, filtros e acessórios; na parte da frente desta localiza-se o caixa e um computador interligado com as bombas para atendimento direto aos clientes. A sala à esquerda da sala central localiza-se o escritório da administração da empresa e a sala à direita está alugada para uma eletrônica. No 2º andar encontra-se o depósito de óleos lubrificantes, filtros e acessórios.

3.2 FORMAS DE CONTROLE DE CONTAS A PAGAR, A RECEBER E ESTOQUES NA EMPRESA

Nesta seção são expostas formas de controle de contas a pagar, a receber e estoques na empresa Auto Posto Mondardo Ltda. Desse modo, inicialmente apresenta-se o conceito de contas a pagar. Em seguida, aborda-se contas a receber. Por fim, comenta-se acerca do controle de estoques.

3.2.1 Contas a pagar

As contas a pagar representam financiamentos espontâneos e resultam de operações normais da empresa. A medida que as vendas da empresa crescem, as contas a pagar aumentam, em consequência do maior volume das compras de produtos para revenda. Os custos de financiamento geralmente são implícitos, pois, os fornecedores incluem no preço os juros para a venda à prazo.

As duplicatas a pagar representam para a empresa a principal fonte de financiamento a curto prazo, resultam da compra de mercadorias à prazo. Quando o comprador aceita a mercadoria está aceitando juntamente as condições de pagamento que vem expressas na nota fiscal emitida pelo fornecedor. Essas condições são tratadas antecipadamente, quando da compra da mercadoria.

Gitman (1997:628) define “duplicatas a pagar como sendo a principal fonte de financiamento a curto prazo não garantido e resultam da compra de mercadorias à prazo, sem que o comprador necessite submeter-se a muitas formalidades para evidenciar sua obrigação para com o vendedor”.

As contas a pagar podem ser vistas como empréstimos dos fornecedores sem juros. Na ausência de contas a pagar, a empresa tem de tomar emprestado ou usar seu próprio capital para pagar as faturas de seus fornecedores. Portanto, o benefício das contas a pagar está na economia de despesas de juros que teriam de pagar se não houvesse o crédito dado pelo fornecedor. Entretanto, a aceitação do crédito e o uso das contas a pagar nem sempre são interessantes para a empresa compradora.

Os fornecedores normalmente oferecem generosos descontos em dinheiro se as faturas são pagas na entrega ou poucos dias após receber a fatura. Nesse caso, a questão crucial é se aproveita o desconto à vista e paga imediatamente, ou compra à prazo e usa as contas a pagar. Se o desconto à vista é aproveitado, a vantagem é o desconto por si só e as desvantagens são o custo de tomar empréstimos para pagar à vista e a perda de um empréstimo a juros menores, já embutidos na compra.

Neste trabalho entende-se como contas a pagar todas aquelas obrigações que a empresa, em estudo, mantém em seu passivo circulante, que vencem no próprio período ou período seguinte, englobando fornecedores, salários a pagar, impostos a pagar, energia elétrica, telefone, água, frete, entre outras.

3.2.2 Contas a receber

Na atual conjuntura econômica não conceder créditos para os clientes muitas vezes pode significar a perda do mesmo. O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Esse compromisso pode estar expresso num instrumento como duplicata a receber, nota promissória, cheque pré-datado,

comprovante de venda de cartão de crédito, garantindo assim sua continuidade dentro do contexto econômico.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:97), “num mercado de capitais eficiente não deveria existir a figura de concessão de crédito. Caso um comprador precisasse de recursos para adquirir um produto, este financiamento poderia ser obtido em qualquer instituição financeira, a determinada taxa de juros”.

De acordo com os mesmos autores, existem pelo menos quatro possíveis explicações para a existência de vendas à prazo. *Em primeiro lugar*, o acesso ao mercado de capitais é diferente para compradores e vendedores por diversos motivos, tornando o custo do financiamento e a quantidade de recursos obtida um inibidor à comercialização de produtos.

Com a venda à prazo, o vendedor torna-se um intermediário, que obtém recursos no mercado de capitais e repassa-os aos compradores, via crédito, a um custo menor do que seria obtido se a venda fosse financiada por uma instituição bancária.

Outro aspecto é quando o governo utilizar a elevação da taxa de juros da economia como um instrumento de política monetária, dificultando o acesso de potenciais clientes ao mercado de capitais. A existência de valores a receber impede que clientes deixem de comprar em decorrência do difícil acesso a este financiamento.

A segunda razão da existência de crédito é o fato de fornecer informações ao comprador e ao vendedor. Se a venda é à prazo, o comprador terá oportunidade de verificar a qualidade do produto adquirido e tomar eventuais providências caso esta não esteja dentro das condições preestabelecidas. Do lado do vendedor, a venda a crédito, numa situação em que a taxa de juros da operação da venda se encontra acima do custo de oportunidade, pode transmitir informação sobre a possibilidade de insolvência do comprador.

Em terceiro lugar, com alto grau de sazonalidade têm no crédito um incentivo para que clientes façam aquisição de mercadorias de forma mais regular, evitando os problemas decorrentes da concentração de vendas em determinado período de tempo.

Finalmente, a venda à prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. É bastante comum, particularmente no varejo, o uso de venda à prazo visando proporcionar um volume médio de venda superior à venda à vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso.

O início de uma conta a receber é quando a empresa fatura um produto/serviço a uma outra empresa ou diretamente ao consumidor final, recebendo como resposta a promessa de

pagamento no futuro. O prazo de pagamento vai depender da política de crédito de cada empresa.

As contas a receber são parecidas com empréstimos sem juros para os clientes, porque os clientes devem pagar despesas de juros à medida que seu capital fica empatado nas contas a receber. Antes de decidir pela redução dos padrões de crédito, deve-se comparar o custo das contas a receber adicionais e os benefícios pelo aumento nas vendas. Se o resultado dessa análise de custo/benefício for um lucro líquido, a empresa deve relaxar os padrões de crédito.

Gitman (1997:700) cita que:

A administração de duplicatas a receber é um dos maiores problemas financeiros com que se deparam as pequenas empresas. Em geral, essas empresas não têm o pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras. Além disso, elas estão sempre ansiosas por elevar o volume de vendas através da concessão de crédito, ainda que às custas de devedores duvidosos. Frequentemente, seus clientes são outras empresas locais administradas por amigos pessoais, o que torna particularmente difícil negar-lhes crédito. Entretanto a decisão de crédito deve ser feita com base em sólidos princípios financeiros e de negócios. Obviamente, é preferível deixar de atender a um cliente potencial do que acumular duplicatas incobráveis que possam levar a empresa a falência.

O benefício de reduzir os padrões de crédito é o lucro nas vendas adicionais, os custos são os débitos incobráveis adicionais e o custo do financiamento adicional das novas contas a receber. Os benefícios de se elevarem os padrões de créditos são as reduções das dívidas incobráveis e do menor custo de financiamento das contas a receber, estes custos reduzem os lucros sobre as vendas, quando incorrem.

A empresa em estudo normalmente vende à prazo com 30 (trinta dias) para o recebimento, o que mais acontece é seus clientes quitarem suas contas até o dia 10 (dez) de cada mês, ou seja, todo dia trinta fecha a conta e o cliente paga até o próximo dia 10.

Apesar da empresa possuir sistema de informática, suas contas a receber não estão todas no sistema, pois ainda é emitido um grande número de notas avulsas o que impede que tenha um controle mais rigoroso e eficiente. O sistema controla o limite de crédito, tanto em valor monetário, quanto em número de duplicatas emitidas ou prazo concedido, cortando automaticamente o crédito do cliente quando um desses critérios for ultrapassado.

3.2.3 Controle de estoque

A administração dos estoques relaciona-se ao fato da empresa imobilizar recursos financeiros em itens que não apresentam uma liquidez como a do disponível e dos valores a receber.

Investimento em estoques é um dos fatores mais importantes, na maioria das empresas, para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser consequência tanto da participação deste ativo no total do investimento, quanto da importância de gerir o ciclo operacional ou por ambos os motivos. São poucos os setores da economia que não apresentam como aspecto fundamental a administração financeira dos estoques.

São várias as razões que levam ao investimento em estoques. Na indústria a falta de um estoque de matéria-prima pode paralisar a linha de produção. No comércio varejista a existência de uma variedade de produtos pode significar maior volume de vendas.

Conforme Zdanowicz (2000:206), “muitas empresas consideram uma boa política possuírem estoques acima do seu lote econômico, simplesmente pela expectativa de valorização dos mesmos, em função da inflação. Em muitos casos isto é ilusório, pois não consideram o seu valor de reposição e nem o custo de oportunidade do capital empregado nos estoques”. Diante disso, salvo algumas exceções, a empresa deve evitar o congelamento de recursos financeiros em estoques, considerando ainda que o estoque não paga dívidas da empresa.

Neste sentido, o aspecto fundamental para a preservação do objetivo liquidez é o dimensionamento correto dos níveis de estoques que devem ser compatíveis com a demanda de vendas. O dimensionamento correto dos níveis de estoques está relacionado diretamente com a capacidade financeira da empresa e na fixação do capital de giro necessário para suas atividades operacionais.

Características econômicas particulares de cada setor são outros fatores que contribuem para a existência de estoques. Em setores onde a produção está concentrada em determinadas épocas do ano, enquanto a demanda encontra-se distribuída ao longo do ano, a empresa não consegue uma saída de seus produtos na mesma proporção da oferta. Um exemplo disso é o setor agrícola, em que a colheita de alguns produtos é sazonal, concentrando-se em alguns meses do ano, enquanto o mercado consumidor tem uma demanda relativamente estável.

Em outra situação, o interesse em estocar produtos decorre da perspectiva de um aumento imediato do preço do produto. Neste caso acredita-se que o ganho obtido por comprar na pré-alta mais que compense os custos de estocagem.

A política de venda do fornecedor pode ser outro fator que explique a existência de maiores volumes de estoques numa empresa. Por receber descontos por parte do fornecedor para adquirir maior quantidade de produtos, o gestor é incentivado a ter maior comprometimento de recursos em estoque.

Assaf Neto e Silva (1997:144) citam que, “analisando as vantagens de possuir estoques, deve-se compará-las com seus custos para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo de produção. A decisão de quando e quanto comprar é uma das mais importantes a serem tomadas na gestão de estoques”.

É bastante comum empresas que, ao não levarem em consideração os custos de estocagem ou ao subestimá-los, terminam por investir excessivamente em estoque. Estoques para muitas empresas implicam em altos custos financeiros: custo de capital, custo do espaço ocupado, custo de serviço de estocagem, risco de estocagem.

Segundo Zdanowicz (2000:206), para bem controlar os estoques, mais do que planejar seu nível ótimo, deve-se considerar as seguintes providências na administração de estoques pela empresa:

- a) relatórios regulares indicando rotação, prazo, índices de obsolescência, perdas e possibilidade de falta;
- b) dependendo do tipo de estoque, a sua conversão, armazenamento e segurança, em função de possíveis quebras, danos ou furtos;
- c) movimentação de estoques deve ocorrer através de requisições por departamento ou setor da empresa;
- d) dar maior ênfase ao controle de estoques, àqueles que representam um maior volume de mercado;
- e) preocupar-se mais com o controle das unidades físicas, fazendo o controle de preços através do método ABC, por exemplo.

Em grande número de empresas os estoques representam parte substancial dos seus ativos. Sendo assim, a preocupação é determinar o seu nível ideal. A política e a determinação dos níveis de estoques consistem basicamente na fixação de um estoque mínimo, um estoque de segurança ou lote de suprimento (econômico) de matérias-primas, produtos, etc. Conforme

Zdanowicz (2000:209), a seguinte fórmula pode ser adotada para o cálculo do estoque mínimo:

$$EM = C * APE + PE * AC + AE * AC$$

Onde:

EM = estoque mínimo

C = consumo

APE = atraso no prazo de entrega

PE = prazo de entrega

AC = aumento do consumo

AE = atraso na entrega.

Desta fórmula, pode-se enunciar três vantagens: obriga o levantamento do estoque físico, facilita a manipulação dos estoques e propicia a aquisição de lotes econômicos.

O lote econômico (LEC) procura a melhor estratégia para determinar qual será a quantidade que deve ser mantida em estoque e em quanto tempo deverá fazer novo pedido. Em relação a isto, Assaf Neto e Silva (1997:146) aduzem que “o lote econômico ajuda a encontrar a quantidade ótima de cada pedido (Q^*), de modo que os custos totais, compreendidos pelo custo do pedido e o custo de estocagem, sejam os menores possíveis”. A fórmula do lote econômico é a seguinte

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot V \cdot Cp}{Ce}}$$

Onde:

V = volume de vendas no período

Cp = custo de cada pedido

Ce = custo de estocagem de cada unidade.

O valor obtido na fórmula é a quantidade a ser pedida aos fornecedores em cada ordem, de modo que os custos da empresa sejam minimizados.

Os estoques da empresa são controlados pelo sistema de informática. Mesmo assim, a cada seis meses é feita uma contagem física dos óleos lubrificantes, filtros e acessórios, já os combustíveis são controlados quase que diariamente. O sistema possui um campo destinado ao estoque mínimo desejado, quando esta quantidade é atingida o sistema informa e é feito um novo pedido.

3.3 FORMAS PADRONIZADAS DE ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO NA EMPRESA

Nesta seção será abordado formas padronizadas de análise de capital de giro para a empresa objeto de estudo. Inicialmente são expostos conceitos pertinentes ao fluxo de caixa. Por fim, trata-se da política de crédito.

3.3.1 Fluxo de caixa

Através da elaboração do fluxo de caixa, o administrador financeiro procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, bem como a maximização dos lucros sobre os investimentos realizados pelos acionistas.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos utilizados para uma eficiente gestão empresarial. Segundo Assaf Neto e Silva (1997:35), “o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”.

O objetivo básico da função financeira é prover a empresa de recursos de caixa suficientes de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização de seus lucros.

Zdanowicz (2000:41) diz que “o principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo de ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa”.

O fluxo de caixa tem como objetivo a projeção das entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar

empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando medidas saneadoras a serem tomadas. Gerencialmente, é indispensável ainda em todo o processo de tomada de decisões financeiras.

Zdanowicz (2000:42) cita que dentre as principais causas, que poderão ocasionar escassez de recursos financeiros na empresa relacionam-se:

- a) expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e custos pela empresa;
- b) insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumento do grau de endividamento da empresa;
- c) ampliação exagerada dos prazos de venda da empresa, para conquistar clientes;
- d) necessidade de compras de porte, de caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades;
- e) diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e compra;
- f) baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção;
- g) sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- h) distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- i) altos custos financeiros em função do planejamento e controle de caixa incompletos.

Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa no momento dos seus vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entrega de mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

Assim, torna-se imprescindível para a empresa fixar o nível de caixa que permita saldar pontualmente seus compromissos. Para que isso ocorra, o administrador financeiro deverá projetar e controlar o saldo de caixa. O controle do fluxo de caixa da empresa é tão essencial à empresa como o seu processo de planejamento, pois um depende de outro para que ambos possam ser úteis e práticos.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:37), “o objetivo fundamental para o gerenciamento dos fluxos de caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos

ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes”.

As principais áreas que podem contribuir para um melhor desempenho do fluxo de caixa é acelerar os ingressos ou retardar os desembolsos, inserem-se basicamente nas fases do ciclo operacional. A extensão do ciclo operacional é o fator determinante das necessidades de recursos do ativo circulante.

Na empresa objeto de estudo não é elaborado o fluxo de caixa. De acordo com o proprietário, a empresa na primeira quinzena do mês tem recursos em caixa suficientes para saldar seus compromissos e na segunda quinzena tem dificuldade para quitá-los. Isso foi minimizado com um empréstimo a longo prazo.

A elaboração do fluxo de caixa projetado ajudaria a empresa a conciliar as suas entradas e saídas de recursos financeiros, propiciando a esta quitar seus compromissos em dia sem recorrer a empréstimos ou, se necessário, por um curto período de tempo.

3.3.2 Política de crédito

A política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança do crédito. No momento de sua definição, a empresa deve levar em consideração o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário para colocá-lo em prática.

De acordo com Assaf Neto e Silva (1997:99), “as principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas de cobrança e as despesas com devedores duvidosos”.

Por afetar o volume de vendas, uma mudança na política de crédito influi nos investimentos de capital de giro de uma empresa. Uma política de crédito que aumente o volume de vendas pode provocar uma recuperação mais rápida do investimento, aumentando sua liquidez e reduzindo seu risco. Em contra partida, uma expansão descontrolada das vendas implica em maior volume de compras e custos pela empresa, isto poderá ocasionar escassez de recursos financeiros na empresa.

O investimento em estoques guarda uma relação com o volume de vendas da empresa. Em geral, quanto maior o volume de vendas, maiores serão as necessidades de inversões em estoques como forma de se adequar à demanda.

Nas despesas de cobrança, estão incluídos todos os gastos adicionais da empresa decorrentes da cobrança, as cartas enviadas aos clientes em atraso, despesas judiciais, honorários do advogado.

Despesas com devedores duvidosos dizem respeito à probabilidade de perda com as vendas totais a crédito. O que se observa nas empresas brasileiras é o uso do limite máximo permitido pelo fisco para fins de apuração do lucro a ser tributado. A estimativa do total de devedores duvidosos guarda relação muito próxima com a idade das duplicatas. Assim, quanto mais antiga a duplicata, maior a probabilidade de ser duvidosa.

Assaf Neto e Silva (1997:99) citam que “os elementos que compõem uma política de crédito são quatro: padrão, prazo, desconto e cobrança”. Os padrões de crédito referem-se aos requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente. Uma empresa que deseje incentivar vendas à prazo fixará padrões fáceis de serem atingidos. Caso contrário, os padrões serão mais restritos, diminuindo as vendas à prazo, assim como a probabilidade de devedores duvidosos.

Sanvicente (1993:157) cita que “é preciso considerar que uma mudança no grau de liquidez ou liberalidade não deixa de ter suas contrapartidas. Por exemplo, quando os padrões são relaxados um pouco a empresa deve ter em mente que, embora possa conseguir aumentos de vendas e lucros, ela também estará elevando os seus saldos em contas a receber, bem como as perdas decorrentes de dívidas incobráveis e a própria atividade do departamento de crédito e cobrança”.

A política de cobrança abrange toda a estratégia da empresa para o recebimento de crédito. Este recebimento pode ser feito por carta, por telefone, judicialmente, entre outras. Uma política de cobrança rígida pode inibir as vendas de uma empresa.

É evidente que a empresa não deve gastar mais com o seu esforço de cobrança do que tem a receber, mas, mais importante do que isso, as despesas de cobrança devem ter como parâmetro básico de comparação o que a empresa pode perder sob a forma de acréscimo de dívidas não liquidadas por seus clientes ao promover qualquer redução no seu esforço de cobrança.

O desconto financeiro corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado à vista ou num prazo menor. A adoção de desconto pode vir por diferentes razões:

desejo de adiantar o fluxo de caixa, reduzindo, por conseqüência, uma necessidade de financiamento, ou aumentando o volume de recursos que podem ser alocados para outro investimento; desejo de aumentar o volume de vendas, se o cliente vir o desconto como uma redução de preços; desejo de reduzir o risco de insolvência dos clientes, promovendo incentivos para pagamentos mais rápidos e desejo de reduzir a sazonalidade das vendas.

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:104), “uma primeira forma de decidir se o desconto concedido será vantajoso ou não é através da comparação entre os fluxos de caixa. Se o fluxo de caixa a valor presente – situação com desconto – for superior ao fluxo de caixa, também em termos de valor presente, da situação original, proposta deverá ser aceita”.

O prazo de crédito é um dos elementos de sua política de crédito. Sua fixação de penderá de diversos fatores, como taxa de juros praticada pelo mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente compra à prazo, entre outras.

A taxa de juros praticada pelo governo determina a atratividade do investimento. Um acréscimo nesta taxa de juros reduz a quantidade de venda à prazo e, por conseqüência, a atividade econômica. Uma redução na taxa de juros induz ao aumento do consumo por facilitar o acesso de mais consumidores ao mercado.

A concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfazer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra.

Na concessão de crédito a empresa objeto de estudo, antes de fazer o cadastro, faz pesquisa no Serviço de Proteção de Crédito (SPC) para saber se o cliente está inadimplente em outro estabelecimento, após a consulta faz o cadastro, onde explica ao cliente as condições de pagamento e o que o não pagamento implica. Em caso de atraso no pagamento, primeiro tenta um acordo com o cliente, depois manda uma carta do SPC com o aviso de débito e, se mesmo assim o cliente continua em débito, é feita a cobrança judicial. A empresa possui clientes especiais, que tem alguma diferenciação no preço e prazo dos produtos.

3.4 FORMAS ALTERNATIVAS DE CONTROLES DE GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO

Dentre as formas alternativas do controle de gestão do capital de giro estudadas, serão abordadas neste tópico, as que permitem uma melhor análise e interpretação do comportamento econômico-financeiro da empresa objeto de estudo, para a tomada de decisão.

Uma gestão eficiente do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões que afetam diretamente a liquidez da empresa, fator este determinante para a continuidade das atividades empresariais.

Os itens de um balanço, que permitem o estabelecimento de relações financeiras entre eles, podem ser comparados e seus respectivos valores monetários absolutos reduzidos a um quociente ou índice. Reduzindo os valores monetários correspondentes a um índice, o administrador financeiro pode determinar uma relação entre o ativo e o passivo da empresa. Além disso, habilita-o a comparar esse valor com o de outras empresas do mesmo ramo, não importando o seu tamanho, visto ser uma comparação entre índices e não entre valores absolutos. Além do mais, o analista também pode comparar com grande facilidade e eficiência, as variações sofridas por esse índice ao longo do tempo.

A análise por meio de índices consiste em um exame detalhado dos dados constantes das demonstrações contábeis da empresa. Além dessa análise interna de índices, pode-se utilizar índices equivalentes para toda a empresa, com a finalidade de obter medidas de comparação.

Ao examinar o Balanço Patrimonial de uma empresa encontram-se, no lado do ativo, as aplicações realizadas em itens do ativo circulante, do ativo realizável a longo prazo e do ativo permanente; e do lado do passivo, as fontes destes recursos, constituídas por terceiros no passivo circulante e no passivo exigível a longo prazo, e de capitais próprios, pelo patrimônio líquido.

Segundo Zdanowicz (2000:59), “o administrador financeiro deve efetuar uma análise periódica da proporção de recursos utilizados pela empresa em sua atividade operacional, ou seja, o quanto de recursos de terceiros, e o quanto de recursos próprios estão aplicados no seu ativo”.

O principal objetivo da empresa deve ser a maximização de lucros ou minimização de custos, em função dos recursos aplicados na sua atividade operacional.

Conforme Zdanowicz (2000:61), a análise de indicadores econômico-financeiros pode ser realizada de maneiras distintas. As mais utilizadas são: por índices e por ponto de equilíbrio.

3.4.1 Análise de indicadores financeiros por índices

A partir de valores extraídos do Balanço Patrimonial, da Demonstração do Resultado do Exercício e de inventários, é possível construir uma série de índices.

É comum em cada empresa tenha uma gama de índices, que podem ser calculados para fins de análise e de interpretação do comportamento econômico-financeiro, assim é preciso selecionar aqueles que lhe parecem mais representativos, descartando os demais.

Zdanowicz (2000:61) cita que “um índice em si não representa quase nada, ou seja, a sua utilidade só é verdadeira quando associa a outros índices estabelecidos pela empresa”.

Na seqüência faz-se uma incursão, dentre os indicadores estudados os mais comumente abordados na literatura pertinente.

3.4.1.1 Índice de Liquidez Imediata

Segundo Assaf Neto e Silva (1997:30) o índice de liquidez imediata é conhecido pela seguinte relação:

$$Li = \frac{D}{PC}$$

Onde:

Li = liquidez imediata

D = disponível (caixa, bancos e aplicações no mercado financeiro)

PC = passivo circulante (todas as obrigações vencíveis até um exercício social, como, fornecedores, impostos, taxas, empréstimos, etc.).

Este indicador informa o quanto de dívidas de curto prazo da empresa pode ser saldado de imediato, ou seja, utilizando-se somente as disponibilidades existentes no

momento. Não há um índice de liquidez imediata, que seja considerado ideal, pois varia de empresa para empresa, dependendo, principalmente, do seu tipo de atividade.

3.4.1.2 Índice de Liquidez Seca

De acordo com Zdanowicz (2000:65) o índice de liquidez seca é calculado pelas seguintes relações:

$$Ls = \frac{AC - E}{PC}$$

Onde:

Ls = liquidez seca

PC = passivo circulante

AC = ativo circulante

E = estoques.

É importante destacar que para o cálculo do índice de liquidez seca, que sejam feitas as seguintes correções sobre os valores a receber pela empresa: deduzir da conta clientes, os títulos negociados ou descontados pela empresa; deduzir a provisão para créditos de liquidação duvidosa e deduzir os devedores duvidosos e incobráveis.

O índice de liquidez seca apresenta a capacidade financeira que a empresa tem para saldar as suas obrigações de curto prazo.

3.4.1.3 Índice de Liquidez Corrente

Sanvicente (1993:177) aduz que o índice de liquidez corrente é obtido pela relação:

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:

LC = liquidez corrente

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante.

Este indicador é bastante usado em análise financeira, porque estabelece a relação entre o conjunto de bens e direitos realizáveis líquidos de curto prazo e as obrigações de curto prazo da empresa. Zdanowicz (2000:67) cita que “se aceita um índice de liquidez corrente próximo a 1,5. Um índice de liquidez muito próximo da unidade é perigoso, por tornar a capacidade financeira muito vulnerável, a qualquer acontecimento, como atraso nos recebimentos da empresa ou uma retração do mercado”.

3.4.1.4 Índice de Liquidez Total

Conforme Zdanowicz (2000:67) este índice é representado pela seguinte relação:

$$L_t = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

Onde:

Lt = liquidez total

AC = ativo circulante

ARLP = ativo realizável a longo prazo

PC = passivo circulante

PELP = passivo exigível a longo prazo.

Demonstra a situação financeira da empresa a longo prazo, ou seja, é a relação entre a totalidade dos capitais circulantes próprios da empresa e o conjunto dos capitais de terceiros.

3.4.1.5 Solvência Geral

Segundo Zdanowicz (2000:69) este indicador financeiro é obtido pela seguinte relação:

$$SG = \frac{AT}{PE}$$

Onde:

SG = solvência geral

AT = ativo total

PE = passivo exigível.

A solvência geral é uma medida de avaliação da capacidade financeira da empresa a longo prazo para satisfazer os compromissos assumidos perante terceiros, exigíveis a qualquer prazo. O exame isolado do grau de solvência geral não será suficiente para indicar se é normal, satisfatória, regular ou insuficiente a situação financeira da empresa. Segundo Zdanowicz (2000:69) “é aceitável um grau de solvência geral de, no mínimo, igual a dois”.

3.4.1.6 Endividamento

Sanvicente (1993:185) cita que o seu cálculo é obtido pela seguinte relação:

$$E = \frac{PE}{AT}$$

Onde:

E = endividamento

PE = passivo exigível

AT = ativo total.

É um indicador muito utilizado, por sua importância, em termos de análise e de interpretação para detectar-se a situação financeira da empresa. Quanto menor o grau de endividamento, maior será a capacidade financeira da empresa a longo prazo. Zdanowicz (2000:71) cita que “dependendo do tipo de atividade da empresa, um grau 0,5 pode ser considerado satisfatório em termos de distribuição de recursos próprios e de terceiros aplicados no ativo”. Será significativo o confronto do grau de endividamento da empresa analisada com a média do setor a que pertença.

O cálculo dos indicadores financeiros tem como objetivo demonstrar a probabilidade da empresa saldar seus compromissos no vencimento. A análise da liquidez é interessante para a empresa dimensionar as suas necessidades de caixa para honrar os seus compromissos pontualmente.

3.4.2 Ponto de equilíbrio

Uma técnica útil e facilmente aplicável para determinar a qualidade do desempenho de uma empresa, bem como o planejamento de suas atividades, é o ponto de equilíbrio das operações. Há outros termos usados como sinônimos: ponto de ruptura, ponto de igualação ou ponto de *break-even*.

Segundo Sanvicente (1993:193), “entende-se por *ponto de equilíbrio das operações* de uma empresa aquele nível ou volume de produção (ou atividade, em caso da empresa não-industrial) em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais”.

É necessário, portanto, para aplicação desta técnica a identificação dos custos que são fixos (em relação ao volume de produção ou atividade) e aqueles que variam diretamente com o volume.

Conforme Martins (2000:56), “custos fixos e variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num período têm seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e variáveis os que têm seu valor determinado em função dessa oscilação”.

É de grande importância notar que a classificação dos custos em fixos e variáveis leva em consideração a unidade de tempo, o valor total de custos com um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade. Outra característica importante na classificação em Fixos e Variáveis é que, considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro.

A empresa obterá seu ponto de equilíbrio quando suas receitas totais equalizarem seus custos e despesas totais:

$$PE = \frac{CF + DF}{MCu}$$

Onde:

PE = ponto de equilíbrio

CF = custos fixos

DF = despesas fixas

MCu = margem de contribuição unitária.

Essa fórmula fornecerá o valor do ponto de equilíbrio em unidades, para transformar em reais, basta multiplicar a quantidade em unidades pelo seu preço unitário. Esse é o ponto, que contabilmente não haveria nem lucro nem prejuízo, mas um resultado contábil nulo, significa que, economicamente, a empresa está perdendo (pelo menos o juro do capital próprio investido). Por outro lado, o Resultado Contábil e Econômico não são coincidentes, necessariamente, com o Resultado Financeiro.

Sanvicente (1993:202) diz que, “ponto de equilíbrio financeiro é o nível de resultado operacional ao qual as despesas financeiras são exatamente cobertas”. Será descontado do Resultado Contábil a importância que não representa desembolso de caixa (depreciações, amortizações, etc.).

A análise do ponto de equilíbrio permite à empresa avaliar a margem de segurança com a qual opera:

$$MS = \frac{RA - RPE}{RA}$$

Onde:

MS = margem de segurança

RA = receitas atuais

RPE = receitas no ponto de equilíbrio.

Este indicador revela quantas unidades ou reais a empresa pode reduzir suas vendas sem entrar na faixa de prejuízo.

Outro indicador importante é o da Alavancagem Operacional, que Sanvicente (1993:204) define “como sendo a variação do resultado operacional permitida por uma alteração do volume de operação (produto e venda) da empresa”. A fórmula é a seguinte:

$$AO = \frac{\%AL}{\%AV}$$

Onde:

AO = alavancagem operacional

%AL = porcentagem de acréscimo no lucro

%AV = porcentagem de acréscimo no volume.

Esta relação demonstra em quanto cada aumento sobre seu atual volume de vendas corresponderá em acréscimo sobre seu atual resultado mensal. Segundo Leite (1986:191) este indicador “pode ser transportado para o âmbito da Administração Financeira, imaginando-se duas estratégias básicas para o levantamento do retorno dos acionistas: (1) elevando-se a receita e baixando-se os custos e (2) expandindo-se a produção e o faturamento”.

Uma análise do ponto de equilíbrio é válida para uma dada capacidade; se esta mudar, a análise inicial precisará ser substituída. Daí pode-se dizer que esta análise é mais aplicável numa perspectiva de curto prazo, porque neste prazo a capacidade de operação não pode ser alterada.

3.4.3 Fluxo de caixa projetado

A montagem do fluxo de caixa projetado implica, antes de tudo, que o gestor tenha uma visão geral do que o espera. O importante é entender sua utilidade no processo de tomada de decisão da empresa. Este deve trazer benefícios, facilitando e agilizando o processo decisório.

O fluxo de caixa projetado pela empresa pode estar sujeito a oscilações de mercado, bem como a imprevistos inerentes à atividade empresarial. Formular estimativas por si só, não garante que os objetivos e metas propostas serão alcançados. O gestor deverá acompanhar o desempenho dos planos, informando periodicamente aos seus responsáveis o realizado e o quanto falta por realizar.

De acordo com Zdanowicz (2000:133), “a implantação do fluxo de caixa consiste em apropriar os valores fornecidos pelas várias áreas da empresa segundo o regime de caixa, de acordo com os períodos que efetivamente deverão ocorrer os ingressos e desembolsos da caixa”.

Na elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais especificado for o fluxo de caixa, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa.

A seguir, para a melhor visualização, segue a apresentação de um modelo de fluxo de caixa projetado para a empresa Auto Posto Mondardo Ltda.

Figura 1-Modelo de fluxo de caixa para a empresa Auto Posto Mondardo Ltda. (R\$)

ITENS	PERÍODOS			JAN			FEV			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS															
1.1 Vendas à vista															
1.2 Cobranças bancárias															
1.3 Descontos de duplicatas															
1.4 Vendas de itens do ativo permanente															
1.5 Aluguéis recebidos															
1.6 Aumento do capital social															
1.7 Receitas financeiras															
1.8 Outros															
SOMA (1.1+1.2+...+1.7+1.8)															
2. DESEMBOLSOS															
2.1 Compras à vista															
2.2 Fornecedores															
2.3 Salários															
2.4 Compras de itens do ativo permanente															
2.5 Energia elétrica															
2.6 Telefone															
2.7 Manutenção de máquinas															
2.8 Despesas administrativas															
2.9 Despesas com vendas															
2.10 Despesas tributárias															
2.11 Despesas financeiras															
2.12 Outros															
SOMA (2.1+2.2+...+2.11+2.12)															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (±3 + 4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMO A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															

P = projetado; R = realizado; D = defasagem.

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2000:145).

A projeção do fluxo de caixa permite saber antecipadamente o montante de recursos que irão constituir-se em ingressos e desembolsos de caixa em dado momento. Ao administrar-se o nível desejado de caixa, pode-se verificar previamente as possíveis necessidades da empresa, bem como dimensionar o capital de giro, tendo em vista suas entradas e saídas futuras.

Através do planejamento, elaboração e acompanhamento dos controles de gestão do capital de giro analisados neste tópico, a empresa poderá gerenciar melhor os seus recursos financeiros e, conseqüentemente tomar decisões mais adequadas, o que possibilitará a maximização de seus resultados.

Assim, foi proposto um conjunto de controles voltados à gestão do capital de giro da empresa objeto de estudo, o sucesso dependerá da maneira como a empresa conduzirá estas propostas ao longo do tempo.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As empresas interessadas em manterem-se no mercado, devem ter um controle gerencial no que concerne ao capital de giro, determinando o quanto investir e em que momento investir. Todo investimento feito em capital de giro deve ser analisado conforme a situação da empresa.

Através dos objetivos específicos buscou-se por meio da fundamentação teórica e do estudo de caso destacar a importância do controle de contas a pagar, a receber e estoques; a verificação de formas padronizadas de análise do capital de giro e a investigação de formas alternativas de controles de gestão do capital de giro.

A empresa objeto de estudo apresenta formas de controle de contas a pagar, a receber e estoques. As contas a pagar poderiam ser controladas mais rigorosamente, através do uso de planilhas eletrônicas que facilitaria a empresa ter uma previsão mais apurada das saídas de caixa. A administração do capital de giro poderia ser mais bem controlada, se a empresa conseguisse diminuir o seu ciclo operacional. Os estoques estão sendo controlados de forma eficiente, pois a empresa utiliza sistema de informática para controle e faz a contagem física regularmente.

Pelo estudo realizado, identificaram-se formas padronizadas de análise do capital de giro, para aprimorar e orientar a gestão das atividades da empresa em estudo. Uma das formas seria a elaboração do fluxo de caixa projetado o que permitiria a compatibilização das entradas e saídas de recursos financeiros. Outra forma seria uma política de crédito eficiente que pode ser alcançada através do incentivo de vendas à vista, por meio de descontos, preços diferenciados, entrega de brindes, entre outros. Isso maximizaria as entradas de recursos financeiros, o que minimizaria a dificuldade que a empresa tem em saldar seus compromissos, na segunda quinzena de cada mês.

O estudo possibilita reconhecer algumas formas alternativas de controle de gestão do capital de giro mais eficientes no gerenciamento da empresa objeto de estudo. Dentre as formas alternativas de controle têm-se: a análise de indicadores econômico-financeiros por índices, ponto de equilíbrio e fluxo de caixa projetado. Com relação a indicadores, não basta apenas calculá-los, deve-se compará-los com os períodos passados e/ou com os de outras empresas do setor. O cálculo do ponto de equilíbrio para a empresa irá demonstrar o volume de produtos que se torna necessário vender para que esta consiga cobrir seus custos e despesas fixos e, a partir deste, a sua margem de contribuição tornar-se-á lucro. A projeção do fluxo de

caixa é um importante instrumento para a tomada de decisão, já que a empresa terá uma perspectiva das suas entradas e saídas de caixa.

O estudo destaca a importância da utilização de controles voltados a gestão do capital de giro na gestão dos negócios, em especial no aprimoramento das técnicas gerenciais da contabilidade.

Ao analisar o resultado da pesquisa verificou-se a possibilidade de melhoria dos controles voltados a gestão do capital de giro de um posto de combustíveis, possibilitando a empresa pesquisada tornar-se mais competitiva.

Como a pesquisa se restringe a uma empresa comercial no ramo de combustíveis, sugere-se que futuros trabalhos busquem o desenvolvimento de formas alternativas de controle do capital de giro em outras empresas comerciais de pequeno e médio porte, no sentido de ampliar a discussão das formas de controle da administração do capital de giro.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre & SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do capital de giro*. 2ª ed. São Paulo: Atlas,1997.
- BERNARDI, Luis Antônio. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. 2ª ed. São Paulo: Atlas,1998.
- BRAGA, Robert. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas,1992.
- BRASIL, Harold V. & Harold G.. *Gestão financeira das empresas: um modelo dinâmico*. Rio de Janeiro: Qualitymark,1992.
- CHERRY, Richard T.. *Introdução a administração financeira*. São Paulo: Atlas,1975.
- COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo: Atlas,1993.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas,1994.
- GITMAN, Lawrence J.. *Princípios da administração financeira*. 5ª ed. São Paulo: Harbra,1997.
- INÁCIO FILHO, Geraldo. *A monografia nos cursos de graduação*. 2ª ed. Uberlândia: Edufu,1994.
- LEITE, Helio de Paula. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1986.
- MARTINS, Eliseu & ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. São Paulo: Atlas,1985.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 7ª ed. São Paulo: Atlas,2000.
- MATARAZZO, Dante C.. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3ª ed. São Paulo: Atlas,1995.
- OLINQUEVITCH, José Leônidas & SANTI FILHO, Armando de. *Análise de balanço para controle gerencial*. São Paulo: Atlas,1997.
- SALVADOR, Ângelo Domingos. *Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica*. 9ª ed. Porto alegre: Sulina,1981.
- SANVICENTE, Antônio Zorato. *Administração financeira*. 3ª ed. São Paulo: Atlas,1993.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 8ª ed. Rio Grande do Sul,2000.